



İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü*

Sait Gürbüz¹

Savunma Yönetimi Anabilim Dalı,
Savunma Bilimleri Enstitüsü
Kara Harp Okulu, Ankara, Türkiye

Mustafa Bekmezci²

Milli Savunma Bakanlığı
Ankara, Türkiye

Özet

Bu çalışmanın amacı; İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarından duyulan memnuniyetin, bilgi işçilerinin duygusal bağlılığına ve işten ayrılma niyetine olan etkisini tespit etmek ve İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü olup olmadığını saptamaktır. Araştırmanın hipotezleri, Ankara'da savunma sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde çalışan toplam 259 bilgi işçisinden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Araştırma sonucunda, bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duyduğu memnuniyetin, duygusal bağlılığın sağlanmasında ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna ilave olarak, duygusal bağlılığın, İKY uygulamaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık ve düzenleyicilik rolüne sahip olduğu görülmüştür. Çalışmanın bulgularından hareketle etkili İKY uygulamalarının, bilgi işçilerinin duygusal bağlılıklarını ve işte kalma niyetlerini etkilemek suretiyle, örgütsel başarıya dolaylı katkı sağladığı ifade edilebilir.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet, Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Aracı Etki, Düzenleyici Etki

The mediating and moderating role of affective commitment in the effect of human resource management practices on turnover intention of knowledge workers

Abstract

The present study aims to investigate the effects of satisfaction from Human Resource Management (HRM) practices on knowledge workers' affective commitment and turnover intentions and whether affective commitment has mediating and moderating role on relationship between HRM practices and turnover intention. Hypotheses of the study were tested with a sample of 259 knowledge workers of large-scale enterprises in defense sector, Ankara. As a result of this study, it was determined that knowledge workers' satisfaction from HRM practices was effective on promoting affective commitment and reducing turnover intentions. In addition, the result demonstrated that affective commitment had partial mediating and moderating role on relationship between HRM practices and turnover intention. Based on the findings, effective HRM practices might indirectly contribute to organizational success by affecting commitment and staying in organization of knowledge workers.

Keywords: Satisfaction From Human Resource Management Practices, Affective Commitment, Turnover Intention, Mediating Effect, Moderating Effect

* Bu çalışmanın ilk hali, 26-28 Mayıs 2011 tarihleri arasında düzenlenen 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuştur.

¹ sgurbuz@kko.edu.tr (S. Gürbüz)

² mbekmezci@gmail.com (M. Bekmezci)



1. Giriş

İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılığını artırarak, örgütte kalmasını sağlamak İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel amaçlarından birisidir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, insana yapılan yatırımın ve etkili İKY uygulamalarının, işgören devrini azaltarak örgütsel başarıya katkı sağladığını göstermektedir [1-4]. Bazı araştırmacılar ise İKY uygulamalarının, işgörenlerin bağlılığını artırmak [5], işten ayrılmasını azaltmak [6] suretiyle örgütsel etkinliğin artırılmasına ve performansın geliştirilmesine dolaylı olarak katkı sağladığını ileri sürmüşlerdir. Ancak bu bulgulara rağmen, İKY'nin söz konusu tutum-davranış ilişkisindeki rolü hala belirsizliğini korumakta ve bu alanda daha fazla araştırma ihtiyacı olduğu tespit edilmektedir. İKY uygulamalarının etkinliğini konu alan bu çalışmalarda, İKY uygulamalarının etkinliğine yönelik verilerin, genellikle anılan uygulamaları formüle eden veya yapılandıran yönetsel pozisyonlarda çalışan yöneticilerden elde edildiği görülmektedir. Ancak, bir örgütteki İKY uygulamalarına ilişkin yöneticilere ve bu uygulamalardan etkilenen işgörelere ait algılarının tutarlı olmadığı yönünde araştırma sonuçları bulunmaktadır [7-9]. Dolayısıyla, İKY uygulamalarının etkinliğinin işgören perspektifinden de ölçülmesi, işgörenlerin örgüte bağlılık ve işte kalma niyeti gibi arzu edilen tutum ve davranışları göstermelerinin sağlanması bakımından önem arz etmektedir.

Daha çok yenilikçiliğin ve bilgi üretiminin yoğun olduğu sektörlerde istihdam edilen bilgi işçilerinde, işgören devir oranının diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bilgi işçileri, sahip oldukları özel yetkinlikler nedeniyle gittikçe artan oranda talep görmektedir. Bu çerçevede, yüksek işgören devrinin hakim olduğu sektörlerde istihdam edilen bilgi işçilerinin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında ve örgütte kalmalarında, İKY uygulamaları ayrı bir öneme sahiptir. Zira bu grubun işten ayrılmasında, İKY uygulamalarından duyulan tatminsizliğin de etkili olabileceği ileri sürülmektedir [10-12]. Ancak hem ulusal hem de uluslararası yazında, İKY uygulamalarının, ilgili grubun bağlılıklarının arttırılmasındaki ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılmasındaki rolü konusunda oldukça sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Modern İKY bakış açısıyla, kritik insan kaynağının elde tutulması gerektiği bütün örgütler için kabul edilse de konuyla ilgili görgül çalışmaların genellikle bilgi işçileri gibi yüksek yetenekli işgöreleri araştırma birimi olarak hedeflemediği görülmektedir [13]. Buna ilave olarak, İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisini irdelleyen çalışmalarda, duygusal bağlılığın aracılık (mediating) ve düzenleyicilik (moderating) rolüne odaklanan çok fazla çalışma olmaması, bu alanda bir eksiklik olarak görülmektedir.

Yukarıdaki görüş ve değerlendirmelerden hareketle, bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi, İKY uygulamalarından duyulan memnuniyetin, bilgi işçilerinin duygusal bağlılığına ve işten ayrılma niyetine olan etkisini tespit etmektir. İkincisi ise İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolünün olup olmadığını saptamaktır. Daha önce yapılan bazı çalışmalarda, İKY uygulamalarının anılan değişkenlerle ilişkisi incelenmiş olmakla birlikte, bu çalışmanın; (1) İKY uygulamalarının etkinliğini işgören perspektifinden ölçmesi, (2) örneklem olarak işgören devrinin yüksek olduğu sektörde çalışan bilgi işçilerini hedef alması ve (3) duygusal bağlılığın, İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık ve düzenleyicilik rolünün olup olmadığını test etmesi nedeniyle hem yazına hem de uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde, çalışmanın temel değişkenleri olan İKY uygulamaları, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin kuramsal arka plan irdelenecektir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Son yıllarda İKY yazınında öne çıkan evrenselci ya da "en iyi uygulamalar" yaklaşımının varsayımına göre, "en iyi uygulamalar" olarak adlandırılan bazı İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur ve anılan uygulamalar örgütsel performansı artırmaktadır [3, 4, 14-16]. Yakın zamanda yapılan bir meta analiz çalışmasında, yüksek performanslı İKY uygulamalarındaki bir standart sapmalık artışın, aktif kâr getirisini % 4,6 oranında artırdığı tespit edilmiştir [17].

Bu yönde yapılan çalışmalar çerçevesinde, bazı İKY uygulamalarının işgören devrini azaltarak işgörenlerin örgütte kalmasını sağladığı öne sürülmektedir [1-4]. Ancak, bunların hangileri olduğu konusunda bir fikir birliği yoktur. Örneğin, McMahan ve arkadaşları [18] tarafından öne sürülen modele göre; bilgi paylaşımı, güçlendirme, yetkinlik geliştirme ve ödül sistemi, işle ilgili tutumları ve örgütsel performansı etkilemektedir. Pfeffer'e göre [19] ise iş güvencesi, seçici işe alma, takım çalışması, firma performansına dayalı durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim uygulamaları, statü farklılıklarının azaltılması ve bilgi paylaşımı "en iyi" İKY uygulamalarını oluşturmaktadır. Hatta bu konudaki görüş ayrılığı nedeniyle, söz konusu uygulamaların hangi kavram altında ifade edileceği konusunda da araştırmacılar arasında tam bir mutabakatın sağlandığı söylenemez. İlgili yazında; yüksek performanslı iş sistemleri [20], yüksek bağlılık sağlayan uygulamalar [21], yüksek performanslı örgütler [22], yüksek katımlı iş uygulamaları ve yüksek performanslı İKY uygulamaları [23] kavramları, farklı araştırmacılar tarafından yüksek performansa yol açan İKY uygulamaları için tercih edilen kavramlar arasında sayılmaktadır. Konuya ilişkin farklı görüşler olsa da ortaya atılan yüksek performansa yol açan İKY uygulamalarının üç ortak özeliği bulunmaktadır [24]: işgörelere kararlara katılım imkanı vermesi, yüksek performansı gösteren işgörelenler için teşvik edici ücret ve ödüllerin bulunması ve işgörelenlerin yeteneklerini geliştirmelerini sağlaması.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, çeşitli İKY uygulamalarının örgütsel etkinliğin artırılmasında ve nitelikli işgörelenlerin örgütte tutulmasında etkili olduğu ileri sürülmüşse de, bunların hangileri olduğu konusunda yazında bir fikir birliği yoktur. Bu çalışma çerçevesinde incelenecek olan İKY uygulamaları; ödüllendirme, ücret sistemi, eğitim sistemi, performans değerlendirme sistemi, kariyer sistemi, işgörelen ile iletişim/katılım ve güçlendirmedir.

2.1.1. Ücret ve Ödüllendirme

Ücret ve ödül yönetimi, üstün nitelikli işgörelenlerin örgüte çekilmesi ve motive edilerek elde tutulması, bireysel ve örgütsel performansı geliştirmesi bakımından stratejik öneme sahip bir İKY işlevidir [25, 26]. Bu nedenle, yetkinliklere ve performansa dayalı ücretleme ile kâr paylaşımı gibi uygulamalar da yüksek performanslı İKY uygulamaları arasında sayılmaktadır. Örgütlerde ücret sistemi adil, eşit ve dış piyasa ile rekabet edebilir değilse, özellikle nitelikli işgörelenlerde, ücret tatminsizliği ve alternatif işlerin varlığına göre işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir [27]. Yapılan çalışmalarda, işgörelenlere sağlanan destekleyici ödül sistemlerinin, işgörelenlerin duygusal bağlılığını arttırdığı tespit edilmiştir [28]. Bakan ve arkadaşları [29] tarafından yapılan çalışma sonucunda, finansal katılım ile kararlara katılımın, örgütsel bağlılık başta olmak üzere bazı işgörelen tutumlarını etkilediği tespit edilmiştir. İşgörelenler, performanslarının ve başarılarının bir neticesi olarak kazandıkları teşvikler ile örgütün önemli bir üyesi olduğunu hissederler [30]. Çoğu bilgi işçisi başarılı bir iş sonunda elde ettiği maddi ve maddi olmayan teşvikler ile motive olmaktadır. Bu çalışmada; ödüllendirme uygulaması maddi olmayan teşvik ve kazanımları, ücret uygulamaları ise maddi teşvik/kazançları temsil edecek şekilde kullanılmıştır.

2.1.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

İKY’de eğitim ve geliştirme uygulaması, işgörenlerin mevcut işleri yapabilmesi ve gelecekteki muhtemel işlere/görevlere hazırlanması için kendilerine bilgi, beceri ve nitelik kazandırılması sürecidir. Eğitimde işgörelere yeni bir takım becerilerin kazandırılması, geliştirmede ise daha çok mevcut yeteneklerin ve potansiyelin geliştirilmesi hedeflenir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları, hem örgütsel verimliliğin artırılması hem de bireysel performansın arzu edilen seviyeye yükseltilmesinde önemlidir. Tannenbaum ve Yukl [31] ile Bartlett’in [32] yaptıkları çalışmalara göre, eğitim-geliştirme uygulamalarının, işgörenlerin istek ve beklentilerini karşılama düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ülkemizde yakın zamanda yapılan bir çalışmada, amir ve çalışma arkadaşlarının eğitim faaliyetlerine birlikte katılmasının ve eğitimlerde öğrendikleri bilgi ve becerileri işlerinde kullanma konusunda desteklenen bireylerin, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ve örgütsel bağlılıklarının arttığı ortaya konulmuştur [33]. Örgütlerinin eğitim programlarına katılan işgörelere, kendilerine değer verildiği düşüncesine sahip olabilmektedir. Bunun bir neticesi olarak, işgörelere çalıştıkları örgüte yönelik güçlü bir duygusal bağlılık geliştireceği söylenebilir.

2.1.3. Performans Değerlendirme ve Kariyer Sistemi

İşgörelere performans ve potansiyelinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan performans değerlendirme, başta terfi kararları olmak üzere birçok İKY işlevine veri sağlamaktadır [34]. Yapılan çalışmalar, performans değerlendirme sisteminden memnun olma konusunda etkili olan en önemli faktörün adalet algısı olduğuna işaret etmektedir [35, 36]. İşgörelere tarafından adil olarak algılanmayan bir performans değerlendirmesinin, örgütler açısından başarı getiren bir uygulama olması zordur. Ayrıca performans değerlendirmenin şeffaf olması ve işgörelere güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin yapıcı geri bildirim sunması, işgörelere sisteme ilişkin memnuniyet düzeyini etkileyen hususlar arasında sayılabilir. İşgörelere ilgili çeşitli kararların verilmesinde etkili olan performans değerlendirme sistemine ilişkin memnuniyet düzeyi, işgörelere örgütten ayrılımlarında etkili olabilmektedir [37]. Diğer taraftan işgörelere, genel olarak bireysel kariyer hedeflerini gerçekleştirmesine imkan sağlayan örgütlerde çalışmak arzusunda oldukları ileri sürülmektedir [38]. Buradan hareketle, çalıştıkları örgütteki mevcut kariyer sistemi ve uygulamalarından tatmin olmayan işgörelere örgütlere yönelik olumsuz bir tutum içinde olmaları muhtemeldir.

2.1.4. Örgütsel İletişim ve Kararlara Katılım

Yüksek performans gösteren işgörelere, çalıştıkları işi bırakarak yeni iş aramalarına yönelmelerinde etkili olan faktörlerden birisi de örgütte iletişim eksikliğinin bulunmasıdır [39]. Bu nedenle açık, duyarlı ve iki yönlü iletişim, işgörelere elde tutulmasında oldukça önemlidir. İşgörelere çeşitli konularda öneri ve fikirlerde bulunması, hem verimliliği yükselterek örgütün etkinliğini artırmakta, hem de fikirleri dikkate alındığından dolayı işgörelere içsel tatmin duymalarına katkı sağlamaktadır [40]. Çeşitli konularda yapılan grup toplantıları gibi bilgi paylaşım uygulamaları, işgörelere öneri ve fikirlerinin alınması açısından önemli uygulamalardır [41]. İşgörelere etkili iletişimin kurulması, işgörelere, örgütün karar verme süreçlerine katkıda bulunma imkanı verebilir ve örgüt içinde alınan kararların çalışanlar tarafından anlaşılmasını kolaylaştırabilir. Bu konuda yapılan çalışmalar, örgütlerde etkili iletişimin, örgütün başarılı bir şekilde işleyişini kolaylaştırdığını; iletişimde yaşanan sorunların ise stres, iş tatminsizliği, güvensizlik ve işten ayrılma gibi çeşitli sonuçları olduğunu göstermiştir [42, 43]. İşgörelere problem çözme ve karar verme süreçlerine dahil edilmesi anlamına gelen katılımın [44], işgörelere, kazanılmış tecrübeleri paylaşmak amacıyla takım halinde birlikte çalışmaya ve gönüllü çaba ortaya koyma konusunda yönlendirdiği bilinmektedir. Katılımcı bir çalışma ortamının çalışanların iş tatminini artırdığına ve işten ayrılımları azalttığına dair bazı araştırma bulguları bulunmaktadır [23, 45, 46].

2.1.5. Psikolojik Güçlendirme

Temel olarak örgütte çalışan işgörenlerin “özyeterlilik duygularının artırılması” [47] anlamına gelen güçlendirme kavramının tanımı ve yapısı üzerinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Spreitzer’in [48] ortaya koyduğu ve dört algısal boyuttan oluşan yapı (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) psikolojik güçlendirme konusunda yapılan çalışmalarda en sık tercih edilen modeldir. Buna göre; üstlenilen işin gerekleri ile işgörenin değerlerinin uyumlu olması (anlam), işin gereklerini yerine getirebilmek için kişinin yeteneklerine inanç duyması (yetkinlik), işin yapılışında kişinin inisiyatif kullanabilmesi (özerklik) ve yapılan işin örgütsel düzeydeki sonuçları etkileyebilme gücü (etki), işgörenlerde yüksek görev motivasyonu yaratmaktadır. İşgörenler, işlerini anlamlı bulduğunda, işi ile ilgili gerekli becerilere sahip olduğunda ve işlerini yaparken inisiyatif kullanabildiklerinde içsel motivasyonları artar ve örgütlerine karşı daha yüksek seviyede bağlılık duyabilirler. Yapılan çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin çeşitli boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir [49, 50]. Liu ve arkadaşlarının [51] personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın artırılması üzerine yaptıkları çalışmada, psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

2.2. Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Son yıllarda üzerinde oldukça fazla araştırma yapılan örgütsel bağlılık, “çalışanın örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda örgütte kalma yolunda duyduğu arzu” olarak tanımlanmaktadır [52]. Yazında en çok kabul gören Meyer ve Allen’in üç boyutlu modeli [53]; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, bireylerin istedikleri için örgütte kaldığını; devamlılık bağlılığı, bireylerin ihtiyacı olduğu için örgütte kaldığını ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise bireylerin kendilerine kurumun misyon ve değerleri vs. ile ilgili bir görev biçmesinden dolayı örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kaldığını ifade etmektedir. Meyer ve Allen [53], O’Reilly ve Chatman [54] ile Mowday ve arkadaşları [55] tarafından öne sürülen çeşitli bağlılık modelleri incelendiğinde, hem kuramsal hem de psikometrik özellikler açısından en güçlü bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu görülmektedir. Nitekim Meyer ve arkadaşları [56] tarafından yapılan meta analiz çalışmasında, bireysel (stres, iş-aile çatışması vb.) ve örgütsel (performans, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) değişkenlerle en güçlü ilişki içinde olan bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutu ele alınmıştır. Duygusal bağlılık, işgörenin örgütüne duygusal yakınlık duyması ve onunla özdeşleşmesidir [57]. Duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenler, örgütlerinin değer ve amaçlarını benimser ve örgütte kalma arzusu gösterir [52].

İşgörenlerin örgütlerine ilişkin tutumlarından olan bağlılık ile iş tatmini arasında büyük bir benzerlik olsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. Bağlılık, örgütün bütününe adanmayla ilgilidir, kademeli olarak gelişir ve kalıcı hale gelir. Bu yönüyle bağlılık işgörenin özdeşliklerini, tutumlarını ve amaçlarını şekillendirerek örgütün beklentileri ile bütünleşmesini sağlar [58]. Buna karşın iş tatmini, işgörenin işine veya işinin belirli boyutlarına (ücret, çalışma şartları vb.) yönelik tutumdur. Bağlılığa kıyasla daha geçici ve değişkendir. Yazında yapılan görgül çalışma bulguları, iş tatmininin genellikle işgörenlerin örgütsel bağlılığının bir öncülü olduğunu destekler niteliktedir [59].

İşten ayrılma niyeti, işgörenin örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli bir kararı veya niyeti olarak ifade edilmektedir [32]. Daha yalın bir ifadeyle, işten ayrılma niyeti, işgörenin örgütten ayrılma konusundaki düşünceleridir. March ve Simon’un klasik işten ayrılma modeline [60] göre bu düşünceler, algılanan ayrılma arzusu ile örgütten ayrılma kolaylığının bir fonksiyonudur [10]. Mowday ve arkadaşlarına [61] göre işten ayrılma niyeti, ayrılma kararını iki şekilde etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti, başka iş olanakları

olmamasına rağmen, işi bırakmaya doğrudan neden olabilir. Ya da işgörenin yeni iş olanakları araştırmasına yol açarak iş bırakmayı dolaylı olarak etkileyebilir. Başka bir yaklaşıma göre ise, işten ayrılma niyeti bilişsel ve davranışsal bir olgudur. Bu süreçte işgören çeşitli nedenlerle işten ayrılmayı düşünebilir (bilişsel ya da tutumsal) ve bu düşünceyi gerçekleştirmek için harekete geçebilir (davranışsal) [62]. İşgörenin örgütten ayrılmasına ilişkin nihai kararı, halihazırdaki işine kabul edilebilir alternatif bir iş bulabilmesine veya böyle bir işin mevcudiyetine bağlıdır [63].

İşten ayrılma niyetine ilişkin çalışmaların birçoğunda ücret tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dikkat çekilse de, işgörenlerin işten ayrılma davranışı göstermeleri bireysel, örgütsel ve ekonomik olmak üzere çeşitli faktörlere de bağlıdır [64]. Örgütte mevcut çalışma koşullarından tatmin olmayan işgörenlerin, işten ayrılma niyetinde olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, İKY uygulamalarından memnun olmayan işgörenlerin işten ayrılma niyeti artabilir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki işsizliğin yüksek olduğu bir istihdam ortamı ve ekonomik krizlerin yoğun olduğu dönemler, işgörenlerin alternatif iş olanaklarını olumsuz yönde etkileyeceğinden, genel olarak işten ayrılmayı azaltıcı bir etki yaratabilir. Örgütler açısından yüksek performanslı ve üstün nitelikli işgörenlerin işten ayrılması, önemli bir maliyet unsurudur.

3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bu bölümde, sosyal mübadele ve algılanan örgütsel destek teorileri ile konuyla ilgili yapılan önceki araştırma bulgularından hareketle araştırmanın modeli ve hipotezleri ortaya konacaktır.

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

İKY uygulamaları ile işgörenlerin tutumları (duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkinin kuramsal altyapısını, sosyal mübadele [65] ve algılanan örgütsel destek [66] teorileri oluşturmaktadır. Sosyal mübadele teorisi, iki veya daha fazla tarafın karşılıklı fayda elde etmek için sosyal etkileşime girmesini esas almaktadır. Anılan teori çerçevesinde, İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet, işgörelere örgütün sunduğu bir fayda anlamına gelebilir ve bu durum işgörenlerin örgütlerine yönelik bağlılık geliştirmesini sağlayabilir bu da işten ayrılma niyetini azaltabilir. Yakın zamanda, sosyal mübadele teorisi konusunda yapılan bir çalışmada, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenlerin, yüksek performans sergileyeceği ve işten ayrılmak yerine örgütte kalmayı arzulayacaklarını belirtilmektedir [67].

Eisenberger ve arkadaşlarının [66] algılanan örgütsel destek teorisine göre ise işgörenler, kendilerine bağlı olan örgütlere daha fazla bağlılık duymaktadır. Örgütün işgörelere bağlılık göstermesi, onlara sağlayacağı örgütsel desteğin seviyesi ile ilgilidir. Bu teori çerçevesinde işgörenler, olumlu olarak algıladıkları ya da memnun oldukları çeşitli İKY uygulamalarına, olumlu bir şekilde karşılık verecektir. Örgütsel destek algısı, genel anlamda örgütsel bağlılığın en önemli öncüllerinden birisidir [68]. Dolayısıyla çeşitli İKY uygulamalarının (eğitim geliştirme, kariyer sistemi, güçlendirme vb.), işgörenleri tatmin edici uygulamalar olması ve arzu edilen çalışma koşulları oluşturması bir nevi örgütsel destek faaliyeti ya da örgütün işgörelere bağlılığı şeklinde değerlendirilebilir.

İşgörenlerin katılımını, güçlendirilmesini ve geliştirilmesini temel alan çeşitli İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Yapılan çalışmalar, yüksek katılımlı İKY uygulamalarının işgörenlerin örgütte kalmalarını arttırdığını göstermektedir [4, 6]. Meyer ve Smith [5] çeşitli örgütlerde çalışan toplam 281 işgören üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim ve kariyer geliştirme gibi İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık

arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Kuvaas [69] tarafından yapılan çalışmada, işgören geliştirme tabanlı İKY uygulamalarına (eğitim geliştirme ve performans değerlendirme uygulamaları) dair algıların, işgören-örgüt ilişkilerini olumlu yönde, işgörenlerin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kinnie ve arkadaşlarının [70] yaptığı çalışmada ise İKY uygulamalarından duyulan tatminin, üç ayrı çalışan grubunun (yöneticiler, uzmanlar ve işgörenler) örgütsel bağlılığı ile bağlantılı olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada, ücret ve ödüllendirme, iletişim ve iş yaşam dengesi her üç grubun örgütsel bağlılığı ile ilişkili olan uygulamalar olarak tespit edilmiştir. Sosyal mübadele ve algılanan örgütsel destek teorileri ve konuyla ilgili yapılan görgül araştırma bulgularından hareketle, İKY uygulamalarına ilişkin olumlu tutumların, bilgi işçilerinin duygusal bağlılığını artıracak ve işten ayrılma niyetini azaltacak beklenebilir.

H₁: Bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duydukları memnuniyet ile duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duydukları memnuniyet ile işten ayrılma niyetleri arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti konusunda yapılan çalışmalar genel olarak, anılan değişkenler arasında olumsuz yönde bir ilişkiyi ortaya koymaktadır [56, 61, 71, 72]. Ayrıca duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin devam bağlılığına nazaran daha güçlü olduğu tespit edilmiştir [73, 74]. Buna göre, örgüte karşı duygusal olarak bağlılık hissedilen işgörenlerin sadece ücretten dolayı örgütte kalmayı düşünen işgörene göre, örgütte kalmayı daha fazla arzuladıkları söylenebilir. Araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışı yerine ele alınmasının nedeni işten ayrılma niyetinin ayrılma sürecine ilişkin daha geniş bir bakış açısı sunmasıdır. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile ters yönlü ilişkisi, işgören devir oranının azalmasını dolayısıyla da nitelikli insan kaynağının örgütte tutulmasını sağlamaktadır. Bilgi işçilerinin duygusal bağlılığının, işten ayrılma niyetini etkileyeceği beklenmektedir.

H₃: Bilgi işçilerinin duygusal bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Meyer ve Allen'in [53] bağlılık modelinde, örgütsel bağlılık, işle ilgili tutumlar (iş tatmini vb.) ile çeşitli örgütsel çıktılar (işten ayrılma vb.) arasında aracılık yapmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar, örgütsel bağlılığın bazı değişkenler arasında aracılık ve düzenleyicilik rolünün olduğuna işaret etmektedir. Örneğin, örgütsel bağlılığın, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık ettiği ileri sürülmektedir [75-77]. İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisi arasında doğrudan ilişki olmakla birlikte, sınırlı sayıda bazı araştırmalar bu iki değişken arasındaki ilişkide, bağlılığın aracılık rolünün olabileceğine dair ipuçları vermektedir. Oldukça yakın bir zamanda yapılan bir çalışmada, örgütsel bağlılığın İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık rolünün bulunduğu görülmüştür [78]. SamGnanakkan'ın [10] yaptığı çalışmada ise örgütsel bağlılığın, İKY'nin eğitim uygulamaları işlevi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. İKY uygulamalarından memnun olan işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılığı artacağından, örgütten ayrılmak yerine örgütte kalmayı isteyeceklerdir. Anılan araştırma bulgularından hareketle duygusal bağlılık, bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duyduğu memnuniyet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolü üstlenebilir.

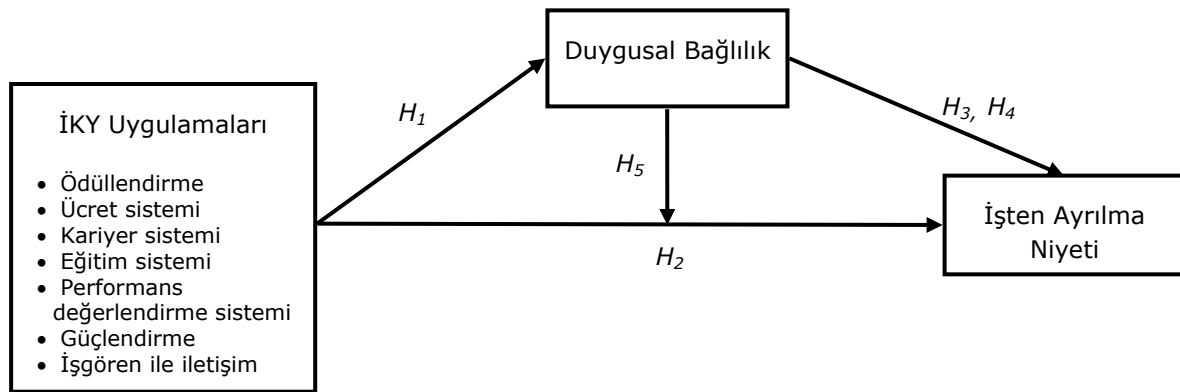
H₄: İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü vardır.

Örgütsel bağlılığın farklı değişkenler arasındaki aracılık rolüne ilişkin bazı çalışmalar olmakla birlikte, düzenleyici rolü konusunda oldukça sınırlı çalışma ve teorik altyapı

bulunmaktadır. Duygusal bağlılığın düzenleyici rolünün kuramsal alt yapısı, sosyal mübadele teorisine dayandırılabilir. Örgütlerine yönelik yüksek duygusal bağlılık duyan işgörenler, bağlılığı düşük olanlara göre, İKY uygulamalarından duydukları memnuniyetin dolaylı etkisi nedeniyle de düşük işten ayrılma niyeti taşıyabilirler. Jaros [79], üç bağlılık türlerinin (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) birbirleriyle gösterdiği etkileşimsel etkinin (interactional effect), başka bir deyimle düzenleyici etkinin, örgütten ayrılma niyetini etkilediğini tespit etmiştir. Ceylan ve Bayram [80] tarafından yapılan çalışmada, mesleki bağlılığın, alternatiflerin azlığının ve etkisinin örgütten ayrılma niyeti ile ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara karşın, Kuvaas'ın [69] yaptığı çalışmada duygusal bağlılığın, İKY uygulamalarına yönelik algılar ile işten ayrılma niyeti arasında düzenleyici rolü olduğu yönündeki hipotez reddedilmiştir. Kuvaas'ın çalışması duygusal bağlılığın düzenleyici rolünün teyit edilememiş olmasının metodolojik nedenlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Özellikle deneysel olmayan araştırmalarda çeşitli metodolojik nedenlerden dolayı etkileşimsel etkinin varlığını ortaya çıkarmak oldukça güçtür. Zira etkileşimsel etkinin varlığı gerçekten var olsa bile, Aiken ve West [81] bazı araştırma sonuçlarında bu etkiyi ortaya çıkarılmasının zor olduğunu belirtmektedirler. Sosyal mübadele teorisi ve konuyla ilgili daha önce yapılan araştırma sonuçlarından hareketle, duygusal bağlılığın, bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duyduğu memnuniyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olabileceği değerlendirilmektedir.

H₅: Duygusal bağlılığın, İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici rolü vardır. Düşük duygusal bağlılığa sahip bilgi işçileri, İKY uygulamalarından düşük düzeyde memnuniyet duyduklarında, bağlılıkları yüksek olanlara göre daha fazla işten ayrılma niyeti taşıyacaklardır.

Yukarıda ifade edilen kuramsal bilgiler ve daha önce yapılan görgül çalışmalar ışığında araştırmanın hipotetik modeli Şekil 1'dedir. Bu model çerçevesinde beş adet hipotez sınanacaktır.



Şekil 1 Araştırmanın Hipotetik Modeli

4. Yöntem

Bu bölümde çalışmanın evreni ve örneklemini ile veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklere ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde savunma sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin bilişim, havacılık-uzay ve silah-mühimmat gibi alanlara yönelik AR-GE projelerinde çalışan bilgi işçileri oluşturmaktadır. Savunma sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin çoğunun Ankara bölgesinde faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Evrenin kesin sayısı bilinmemekle birlikte, Türk Savunma Sanayisi Sektör Raporu [82] dikkate alındığında, 2008 yılı verilerine göre yaklaşık 6000 kişi olduğu tahmin edilmektedir. Söz konusu evrenden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak hesap edilmiştir [83]. Büyük ölçekli işletmelerin hedef alınmasının nedeni, bu işletmelerdeki İKY uygulama ve politikalarının, küçük ve orta ölçekli işletmelere kıyasla görece daha yerleşik ve kurumsallaşmış olduğu varsayımından kaynaklanmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın örneklemini, Ankara'da savunma sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde çalışan ve rastgele seçilen 400 bilgi işçisi oluşturmaktadır. Anket formlarının deneklere ulaştırılmasında, anılan işletmeler içinde sosyal ağları bulunan ve araştırma yazarlarının deneklerin araştırmaya dahil edilmesinden dolayı kolayda örnekleme yöntemine uymaktadır. Dağıtılan anketlerden 277 adedi geri dönmüştür. Geri dönüşüm oranı %69,25'dir. Toplanan anket formlarından 18 tanesinde çok fazla eksik cevap bulunması nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve analizler 259 anket üzerinden yapılmıştır. Araştırmaya dahil edilen bilgi işçilerinin; %81,5'i (n=211) erkek ve %18,5'i (n=48) kadındır. Deneklerin ortalama yaşı 34,3'tür. Araştırmaya dahil edilen katılımcıların %8,5'i (n=22) lise ve altı, %25,1'i (n=65) yüksek okul, %55,2'si (n=143) lisans ve geriye kalan %11,2'si (n=29) ise lisansüstü eğitim mezunudur. Deneklerin %9,2'si (n=24) 5 yıl ve daha az, %17,3'ü (n=45) 6-9 yıl, %27,5'i (n=71) 10-14 yıl ve %46'sı (n=119) ise 15 yıl ve üstünde iş deneyimine sahiptirler.

4.2. Veri Analizi

Araştırmanın verileri, SPSS 17 paket programı ve LISREL 8.8 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin içsel tutarlılık katsayısı için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tercih edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde ise korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Aracılık ilişkisi, regresyon analizleri kullanılarak Baron ve Kenny [84] tarafından önerilen üç aşamalı yöntemle test edilmiştir. Düzenleyici ilişki ise düzenleyici değişkenli çoklu regresyon (Moderated Multiple Regression) analizi ile tespit edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde, cevaplayıcı profili hakkında bilgi elde etmek amacıyla oluşturulan demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri ile ilgili ölçekler yer almaktadır. Ölçeklerin geçerlik analizleri kapsamında, Türkçe'ye uyarlaması tarafımızdan yapılan ölçeklerin geçerliliğinin tespitinde SPSS 17 paket programı ile açımlayıcı faktör analizi (AFA) tercih edilmiştir. Daha önce diğer araştırmacılar tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek için LISREL 8.8 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Duygusal Bağlılık Ölçeği: Duygusal bağlılık ölçeği olarak, Allen ve Meyer'in [57] üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde yer alan; duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarından oluşan ölçeğinin sadece duygusal bağlılıkla ilgili kısmı kullanılmıştır. Bu ölçek beşli Likert şeklinde altı ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye geçerlik çalışması Wasti [85] tarafından yapılmıştır (Ör.: Meslek hayatımın kalan kısmını bu işletmede

geçirmek beni çok mutlu eder). Yapılan DFA sonucunda, ölçeğin tek faktörlü yapısına ait uyum iyiliği değerlerinin yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Bunun üzerine, AFA yapılarak maddelerin faktör yapıları incelenmiş ve bir maddenin tek başına farklı bir faktör oluşturmakta olduğu belirlenmiştir. İlgili madde ölçekten çıkarıldıktan sonra tekrar DFA uygulanmış ve beş maddelik ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($X^2/SS=2,56$; $RMSEA= ,05$; $NIFI= ,97$; $CFI= ,98$; $GFI= ,88$). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,74 olarak bulunmuştur.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla Cammann ve arkadaşları [86] tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Üç ifadeden oluşan ölçeğin Türkçe'ye uyarlama sürecinde, Brislin ve arkadaşları [87] tarafından önerilen çeviri-tekrar geri çeviri yöntemi esas alınmıştır (Ör.: Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum). Ölçek, beşli Likert biçimindedir. Temel bileşenler (principal component) yöntemi ile yapılan KFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri ,772 olarak tespit edilmiştir. Üç madde tek faktör altında yüklenmiştir ve faktör yükleri ,80'in üzerindedir. Açıklanan toplam varyans oranı %84'dür. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,90 olarak tespit edilmiştir.

Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği: Güçlendirme ölçeği olarak Spreitzer [48] tarafından geliştirilen ve 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye geçerlik çalışması Çöl [88] tarafından yapılmıştır (Örn.: Yaptığım iş benim için anlamlıdır). Ölçek, beşli Likert biçimindedir. Ölçeğin orijinal hali dört faktörlü (anlam, yetkinlik, özerklik ve yetki) bir yapıda olmakla birlikte, Çöl'ün yaptığı çalışmada anlam ve yetkinliğin aynı faktöre yüklenmesi sonucu, dört olması beklenen faktör sayısının üçe düştüğü gözlemlenmiştir. Yapılan DFA sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapısına ait model uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu tespit edilmiştir. ($X^2/SS=3,3$; $RMSEA= ,08$; $NIFI= ,93$; $CFI= ,93$; $GFI= ,90$). Ölçeğin geneline ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,89 olarak bulunmuştur.

İKY Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Ölçeği: Deneklerin örgütlerindeki mevcut İKY uygulamalarından duydukları memnuniyeti ölçmek üzere kullanılan İKY uygulamaları ölçeği yazındaki ölçeklerden istifade edilerek tarafımızdan geliştirilmiştir. Ölçekte; İKY'nin ödüllendirme, ücretleme, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, kariyer sistemi, örgütsel iletişim işlevlerine yönelik toplam 25 ifade yer almaktadır (Ör.: 1. Şirketimizde ödül sistemi üstün performanslı personeli motive edecek şekildedir; 2. Şirketimizdeki terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir). Ölçek, beşli Likert biçimindedir. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri neticesinde, üç maddenin zayıf psikometrik özelliklerinden dolayı (İki madde öngörülenden farklı yeni bir faktör oluşturmuş, bir madde ise çapraz yüklenmiştir) ölçekten çıkarılmasının uygun olacağına karar verilmiştir. 22 madde üzerinden temel bileşenler ve Varimax eksen döndürmesi tekniği kullanılarak yapılan nihai KFA'da, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik değeri ,884 olarak tespit edilmiştir. Analiz sonucunda, 22 maddenin beş boyutlu bir yapı oluşturduğu gözlemlenmiştir. Faktör altında yüklenen maddelerden yola çıkarak bu boyutlar ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ile işgörenle iletişim şeklinde isimlendirilmiştir. Eğitim uygulamaları ve performans değerlendirmeye ilişkin maddelerin aynı faktör altında toplanması dikkat çekicidir. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri ,50'nin üzerindedir. Açıklanan toplam varyans oranı %70,722'dir. Ölçeğin geneline ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,90 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının değerleri ,70'in üzerinde olup, ayrıntılı bilgiler Tablo 1'dedir.

5. Bulgular

Araştırmaya dahil edilen değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları, Pearson korelasyon ve Cronbach alfa güvenilirlik değerlerine yönelik bulguları Tablo 1’de görülmektedir. Boyut ortalamalarına ilişkin olarak 3’ün üstündeki değerler, işten ayrılma niyeti değişkeni hariç, olumlu yöndeki tutumları ifade etmektedir. Bu kapsamda, bilgi işçilerinin ödüllendirme ve ücret sistemi dışındaki değişkenlere yönelik tutumlarının olumlu yönde olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyetine ilişkin ortalamaya bakıldığında (Ort.: 1,71; SS= ,56), deneklerin işten ayrılma niyetinin oldukça düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ödüllendirme (Ort.=2,65; SS= ,87) ve ücretleme (Ort.: 2,69; SS= ,93), uygulamalarına ilişkin tutum puanlarının 3’ün altında olması, araştırmaya katılan deneklerin anılan uygulamalardan memnun olmadıklarına işaret etmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında (Tablo 1), deneklerin duygusal bağlılıkları ile psikolojik güçlendirme ($r= ,338; p < ,01$), ödüllendirme ($r= ,364; p < ,01$), ücret sistemi ($r= ,245; p < ,01$), kariyer sistemi ($r= ,296, p < ,01$), eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ($r= ,338; p < ,01$) ve işgörenle iletişim ($r= ,381; p < ,01$) arasında orta ve düşük düzeyde, olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle ödüllendirme ve işgörenle iletişim uygulamaları, duygusal bağlılıkla ilişkisi en fazla olan değişkenler olarak gözükmektedir. İşten ayrılma niyeti ile psikolojik güçlendirme ($r=- ,135; p < ,05$), ödüllendirme ($r=- ,335; p < ,01$), ücret sistemi ($r=- ,351; p < ,01$), kariyer sistemi ($r=- ,237; p < ,01$), eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ($r=- ,332; p < ,01$) ve işgörenle iletişim ($r=- ,435; p < ,01$) arasında orta ve düşük düzeyde, olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca, bilgi işçilerinin duygusal bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasında ($r=- ,478; p < ,01$) orta düzeydeki anlamlı ilişki, yazındaki genel eğilimi destekler niteliktedir. Tüm değişkenlere ait Cronbach alfa cinsinden içsel tutarlılık katsayı değerlerinin yazında kabul gören ,70’in üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 1 Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Duygusal bağlılık	3,81	,64	(,74)							
2. İşten ayrılma niyeti	1,71	,56	-,478**	(,90)						
3. P. Güçlendirme	3,86	,57	,338**	-,135*	(,89)					
4. Ödüllendirme	2,65	,87	,364**	-,335**	,221**	(,87)				
5. Ücret sistemi	2,69	,93	,245**	-,351**	,036	,460**	(,88)			
6. Kariyer sistemi	3,25	,75	,296**	-,237**	,225**	,541**	,501**	(,95)		
7. Eğt. ve PD sistemi	3,05	,72	,338**	-,332**	,264**	,573**	,403**	,535**	(,78)	
8. İşgören ile iletişim	3,39	,75	,381**	-,435**	,282**	,603**	,453**	,531**	,525**	(,84)
9. İKY Uyg.(Ort.) ^a	3,01	,63	,413**	-,434**	,819**	,745**	,787**	,761**	,254**	,788**

* ,05 düzeyinde anlamlı

** ,01 düzeyinde anlamlı

a= İKY uygulamaları ölçeğini oluşturan alt boyutlar ile psikolojik güçlendirme değişkenlerinin aritmetik ortalaması alınmak suretiyle oluşturulmuştur.

Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmış ve kurulan regresyon modelleri Tablo 2 ve 3’de sunulmuştur. Öncelikle, İKY uygulamalarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir (H_1). Bu amaçla yapılan hiyerarşik regresyonunun birinci adımında kontrol değişkenleri (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve iş tecrübesi) modele dahil edilerek kontrol altına alınmış; daha sonra da ikinci adımda

bağımsız değişken olan İKY uygulamalarının etkisi incelenmiştir. Buna göre; birinci aşamadaki demografik değişkenlerin duygusal bağlılığı açıklama gücünün oldukça düşük seviyede olduğu (Düzeltilmiş $R^2 = ,049$) ve sadece yaş değişkeninin anlamlı etkisi bulunduğu görülmüştür ($\beta = ,132$; $p < ,01$). İkinci aşamada İKY uygulamaları değişkeninin regresyona dahil edilmesi ile modelin açıklama gücü önemli ölçüde yükselmiştir (Düzeltilmiş $R^2 = ,178$). Kurulan modele göre, İKY uygulamalarından duyulan memnuniyetin duygusal bağlılığı olumlu yönde anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = ,391$; $p < ,01$). Bu bulgu doğrultusunda, araştırmmanın birinci hipotezi (H_1) kabul edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2 İKY Uygulamalarından Duyulan Memnuniyetin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	Duygusal bağlılık	
	ΔR^2	β
1. Aşama: Kontrol Değişkenleri	,049	
Yaş		,132
Cinsiyet		,013
Öğrenim		-,022
İş tecrübe		,001
2. Aşama: Bağımsız Değişken	,131**	
İKY Uygulamalarından Duyulan memnuniyet		391**
N	259	

* ,05 düzeyinde anlamlı

** ,01 düzeyinde anlamlı

İKY uygulamalarından duyulan memnuniyetin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini (H_2) test etmek amacıyla, bir önceki adımlar izlenmiş ve kurulan regresyon modelleri Tablo 3'de sunulmuştur. Buna göre, birinci aşamada, regresyona dahil edilen kontrol değişkenlerinin hiç birisinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. İkinci aşamada, İKY uygulamalarının analize dahil edilmesi ile birlikte modelin açıklama gücü anlamlı derecede yükselmiştir (Düzeltilmiş $R^2 = ,175$). Modele göre, İKY uygulamalarının, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = -,438$; $p < ,01$). Bu bulgu doğrultusunda araştırmmanın ikinci hipotezi (H_2) desteklenmiştir. Duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları üçüncü aşamada görülmektedir. Buna göre, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = -,485$; $p < ,01$). Bu bulgu doğrultusunda, araştırmmanın üçüncü hipotezi (H_3) desteklenmiştir.

İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün olup olmadığı (H_4), Baron ve Kenny [84] tarafından önerilen üç aşamalı yöntemle test edilmiştir. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir [84]:

1. Bağımsız değişkenin (İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet), aracı değişken (duygusal bağlılık) üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişken (İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet), bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerinde etkili olmalıdır.
3. Aracı değişken (duygusal bağlılık), ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi (full mediation), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisi meydana gelmektedir.

Tablo 3 İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri Olan Değişkenlere Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	İşten ayrılma niyeti	
	Düz. R ²	β
1. Aşama: Kontrol Değişkenleri	,021	
Yaş		-,100
Cinsiyet		,203
Öğrenim		,047
İş tecrübe		,083
2. Aşama: Bağımsız Değişken	,175**	
İKY Uygulamalarından Duyulan memnuniyet		-,438**
3. Aşama: Aracı Değişken	,220**	
Duygusal Bağlılık		-,485**
4. Aşama: Bağımsız ve Aracı Değişkenler	,285**	
İKY Uygulamalarından Duyulan memnuniyet		-,293**
Duygusal Bağlılık		-,379**
<i>n</i>	259	

* ,05 düzeyinde anlamlı

** ,01 düzeyinde anlamlı

Anılan yöntemde zikredilen birinci şart, yani İKY uygulamalarının duygusal bağlılığa etkisi Tablo 2'deki sonuçlara göre gerçekleşmiştir. İkinci şart (İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisi) ise Tablo 3'deki sonuçlardan anlaşılacağı üzere gerçekleşmiştir. Son kural için kurulan regresyon analizinin sonuçları ise Tablo 3'de dördüncü aşamada yer almaktadır. Buna göre, duygusal bağlılık (aracı değişken), İKY uygulamaları (bağımsız değişken) ile birlikte regresyon eşitliğine dahil edildiğinde, İKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi hala anlamlı olmaya devam etmektedir ($\beta = -,293$; $p < ,01$). Dolayısıyla duygusal bağlılığın, İKY uygulamaları-ışten ayrılma niyeti ilişkisinde tam aracılık etkisinin olmadığı görülmektedir. Ancak, aracı değişken analize dahil edildiğinde, İKY uygulamaları değişkeninin işten ayrılma niyetine olan etkisinde düşüş olması ($\beta = -,438$; $\beta = -,293$; $p < ,01$), duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olabileceğine işaret etmiştir.

Tablo 4 Sobel Testi Sonuçları

Değişkenlere ait B ve standart hata	Test türü	Test değeri	Std. Hata	P değeri
A	Sobel	5,116	,047	.000
B	Aroian	5,093	,047	.000
Sa	Goodman	5,139	,047	.000
Sb				

a = İKY → Bağlılık yoluna ait düzeltilmemiş regresyon katsayısı

b = Bağlılık → İşten ayrılma niyeti yoluna ait düzeltilmemiş regresyon katsayısı

Sa = *a*'ya ait standart hata

Sb = *b*'ye ait standart hata

Duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olup olmadığı, Beta değerlerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyine bağlıdır. Beta değerlerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyi ise Sobel testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Sobel testi, bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını saptamak amacıyla geliştirilmiş bir testtir [89]. İlgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (*B*) ve bunlara ait standart hata değerlerinin, internet üzerinde çevrimiçi (online) olarak sunulan bir hesaplama programına girilmesi suretiyle Sobel testi gerçekleştirilmiştir. Test sonuçları Tablo 4'de sunulmuştur. Sobel, Aroian ve

Goodman testleri sonuçlarının anlamlı olması (sırasıyla, $Z=5,116$; $5,093$; $5,139$; $p < ,01$) duygusal bağlılığın İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu bulgu doğrultusunda, araştırmanın dördüncü hipotezi (H_4) kabul edilmiştir.

Duygusal bağlılığın, İKY uygulamaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını test etmek için düzenleyici değişkenli çoklu regresyon (Moderated Multiple Regression) analizi uygulanmıştır. Bilindiği üzere, düzenleyici değişken bağımlı bir değişken ve bağımsız bir değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen niceliksel ya da niteliksel bir değişkendir [84]. Buna göre, duygusal bağlılığın düzenleyici değişken olabilmesi için, bu değişkenin bağımsız değişkenle (İKY uygulamaları) olan karşılıklı etkileşiminin (interaction), bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir. Üç aşamalı olarak gerçekleştirilen analizde, birinci aşamada kontrol değişkenleri, ikinci aşamada İKY uygulamaları ve duygusal bağlılık eklenmiştir. Son aşamada İKY uygulamaları ve duygusal bağlılığın çarpımsal sonucu (interaction effect) analize dahil edilmiştir. Aiken ve West [81] ile Frazier ve arkadaşlarının [90] önerileri doğrultusunda, sürekli değişken biçiminde olan değerler, standardize (z score) edildikten sonra regresyon analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca, anılan araştırmacılar, düzenleyici değişkene ilişkin analizlerde beta değeri (β) yerine, düzeltilmemiş beta değerinin (B) rapor edilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Tablo 5'deki bulgular, ikinci aşamada analize dahil edilen İKY uygulamaları ve duygusal bağlılık değişkenlerinin, düzeltilmiş R^2 değerini ,284 ($p < ,01$) oranında artırdığını göstermiştir. İKY uygulamaları ve duygusal bağlılığın, işten ayrılma niyeti üzerinde (sırasıyla, $B = -,273$; $B = -,300$; $p < ,01$) olumsuz yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İKY uygulamaları ve duygusal bağlılığın, karşılıklı etkileşim (çarpımsal sonuç) etkisinin, üçüncü aşamada analize girilmesiyle birlikte düzeltilmiş R^2 değerinde ,09 oranında ve anlamlı düzeyde ($p < ,05$) bir artış sağladığı görülmüştür. Başka bir ifadeyle, bilgi işçilerinin işten ayrılma niyeti üzerinde, İKY uygulamaları ve duygusal bağlılığın birlikte etkisi her birinin müstakil etkisine kıyasla daha fazladır ve bu farklılık istatistiki olarak anlamlıdır.

Tablo 5 Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düz. R^2	ΔR^2	B
1. Aşama: Kontrol Değişkenleri	,006		
Yaş			,042
Cinsiyet			,116
Öğrenim durumu			,039
İş tecrübesi			,038
2. Aşama: Bağımsız Değişkenler	,290	,284**	
İKY Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet			-,273**
Duygusal bağlılık			-,300**
3. Aşama: Düzenleyici Değişken (Çarpımsal Etki)	,299	,09*	
İKY uygulamaları X Duygusal bağlılık			,085**
n	259		

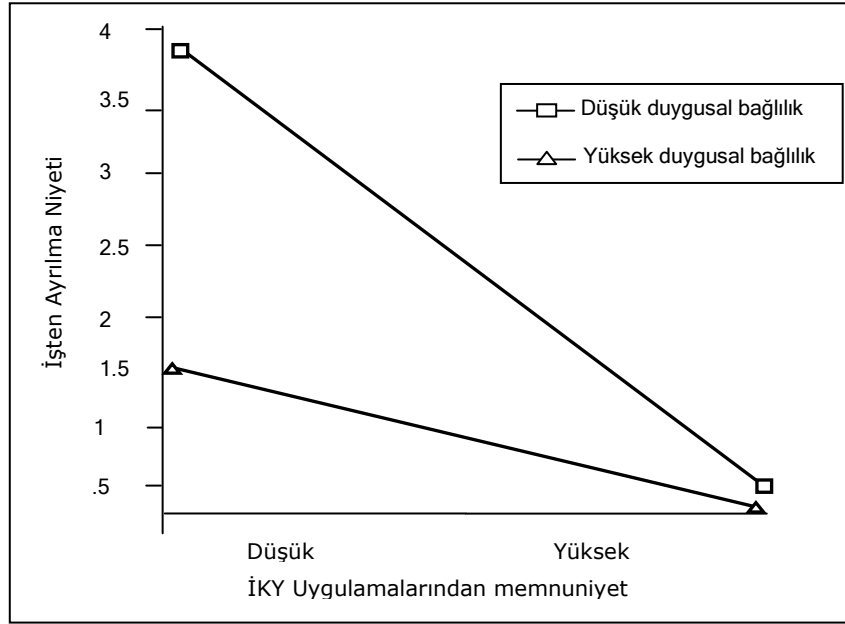
* $p < ,05$.

** $p < ,01$.

Tabloda yer alan regresyon katsayıları üçüncü aşamada elde edilen değerlerdir.

İKY uygulamaları ve duygusal bağlılık etkileşiminin birlikte etkisinin biçimini ve yönünü belirlemek için İKY uygulamalarından duyulan memnuniyetin düşük ve yüksek olduğu durumlarda, duygusal bağlılığı düşük ve yüksek olanların işten ayrılma niyetine ilişkin görüşleri grafiksel olarak Şekil 2'de gösterilmiştir. Şekil 2'deki eğimlerin, 0 (sıfır) değerinden anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı, Aiken ve West'in [81] önerileri doğrultusunda eğim testi (slope test) ile analiz edilmiştir. Eğim testi sonucunda, İKY

uygulamalarından duyulan memnuniyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, hem yüksek hem de düşük duygusal bağlılığı olanlar için anlamlı ve olumsuz yönlüdür (sırasıyla, $B = - ,328$; $p < ,01$; $B = - ,434$; $p < ,01$). Netice itibariyle, düşük duygusal bağlılığa sahip bilgi işçileri, İKY uygulamalarından düşük düzeyde memnuniyet duyduğunda, bağlılığı yüksek olanlara göre daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdığı görülmektedir. Bu bulgu, çalışmanın beşinci hipotezini (H_5) desteklemektedir.



Şekil 2 İKY Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisi

6. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, İKY uygulamalarından duyulan memnuniyetin, bilgi işçilerinin duygusal bağlılığına ve işten ayrılma niyetine olan etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın hipotezleri, Ankara'da savunma sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde çalışan toplam 259 bilgi işçisinden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir.

Elde edilen bulgular çerçevesinde, İKY uygulamalarına ilişkin tutumların bilgi işçilerinin duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği yönündeki birinci hipotez (H_1) desteklemiştir. Bu bulgu ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim ve performans değerlendirme sistemi, psikolojik güçlendirme, işgören ile iletişim gibi İKY uygulamalarından memnun olan bireylerin örgütlerine yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olacağı anlamına gelmektedir. Sosyal mübadele teorisi çerçevesinde, örgütteki belirli uygulamalara yönelik duyulan memnuniyet, işgörenlerin katkılarının örgüt tarafından önemsendiği anlamına gelir ve bu durum onların örgütlerine yönelik daha fazla yüksek oranda duygusal bağlılık geliştirmesine yol açar. Özellikle ödüllendirme ve işgörenle iletişim uygulamalarının diğer uygulamalara kıyasla duygusal bağlılıkla ilişkisinin görece yüksek olması, bilgi işçilerinin duygusal bağlılıklarının sağlanmasında ekonomik değişimden (ücret vb.) çok, sosyal değişimin etkili olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde algılanan örgütsel destek teorisine göre, işgörenler olumlu olarak algıladıkları çeşitli İKY uygulamalarına, olumlu yönde karşılık verirler. Buradan hareketle, yukarıda zikredilen İKY uygulamalarının adil ve tatmin edici şekilde yapılandırıldığını düşünen bilgi işçileri, çalıştıkları örgütlerin bu katkısına daha yüksek bir duygusal bağlılıkla karşılık

vermektedir. Araştırmamızın bu bulgusu genel anlamda, yazında İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışma sonuçlarıyla da [5, 33, 67, 70] uyumludur.

İkinci olarak araştırmada elde edilen bulgular, bilgi işçilerinin İKY uygulamalarına ilişkin tutumlarının, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir (H_2). Buna göre, adil ve uygun şekilde yapılandırılan ödül ve ücret sistemi, çalışanlarının geliştirilmesini esas alan performans değerlendirme sistemi, işin anlamlı ve önemli bulunmasını sağlayan güçlendirme, işgörenlerin katılımına imkan veren iletişim sistemi gibi İKY uygulamaları, işgörenlerin işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Benzer şekilde, yüksek katımlı İKY uygulamalarının işgörenlerin örgütte kalmasını arttırdığı bulunmuştur [4, 6]. Yine Kuvaas [69] eğitim geliştirme ve performans değerlendirme uygulamalarından duyulan memnuniyetin, işgörenlerin işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmiştir. Dolayısıyla araştırmamızın sonuçları bu yönde yapılan önceki çalışmaların bulguları ile tutarlıdır.

Çalışmamızın bir diğer önemli bulgusu, bilgi işçilerinin duygusal bağlılığının işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemesidir. Bu sonuç, araştırmanın üçüncü hipotezini (H_3) desteklemiştir. Bu bulgu, örgütlerine duygusal olarak bağlı olan bilgi işçilerinin işten ayrılma ihtimalinin daha düşük seviyede olacağı anlamına gelmektedir. İşgörenin, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olan duygusal bağlılık [52], diğer bağlılık türleri (devam ve normatif bağlılık) içerisinde en önemlisidir. Zira duygusal bağlılıkta işgören, alternatif azlığı veya belirli bir zorunluluktan dolayı değil, kendi arzusu ile örgütün bir parçası olarak, kalben örgütte kalmayı tercih etmektedir. Gerek ülkemizde gerek yabancı yazında yapılan çalışmalarda, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin diğer bağlılık türlerine nazaran daha güçlü olduğu tespit edilmiştir [74, 80]. Araştırmamızın bu bulgusu, bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu gösteren önceki çalışmalarla uyusmaktadır [61, 71-73, 75, 79]. Çalışmamızda elde edilen diğer bulgu, İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün olduğudur (H_4). Buna göre, İKY uygulamalarından duyulan memnuniyetin işten ayrılma niyetine doğrudan etkisi olmakla birlikte, duygusal bağlılığın anılan ilişkide, kısmi olarak aracılığı söz konusudur. Elde edilen bu sonuç iki hususa işaret etmektedir. Birincisi, İKY uygulamalarının bilgi işçilerinin örgütte kalma niyetleri ile ilişkisinde, duygusal bağlılık da önemli bir değişkendir. İkincisi, İKY uygulamalarından duyulan tatmin-işten ayrılma niyeti ilişkisinde, duygusal bağlılığa ilave olarak başka değişkenler de etkilidir.

Son olarak, araştırmamızda duygusal bağlılığın İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici rolünün olduğu yönündeki hipotezimiz de desteklenmiştir (H_5). Başka bir deyişle, bilgi işçilerinin işten ayrılma niyeti üzerinde, İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet ve duygusal bağlılığın birlikte etkisi, her birinin müstakil etkisine kıyasla daha fazla olduğu bulunmuştur. Buradan hareketle, bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duyduğu tatmin, örgütlerine olan yüksek duygusal bağlılık ile birleştiğinde, işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığı ifade edilebilir. İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin gücü, işgörenlerin duygusal bağlılık seviyesine de bağlıdır. Buna göre, İKY uygulamalarına duyulan memnuniyetin düşük seviyede olduğu durumlarda, duygusal bağlılığı düşük olan işgörenler, bağlılığı yüksek olanlara göre daha fazla işten ayrılma niyeti taşımaktadır.

Çalışmamızın bulguları, kuramsal açıdan ilgili yazına bazı katkılar sağlamaktadır. Öncelikle, İKY'nin örgütsel performansı veya etkinliği artırıp artırmadığı konusu "kara kutu" olarak adlandırılmakta ve ilgili yazında oldukça fazla tartışılmaktadır [91]. Yine İKY'nin işgörenlerin tutum ve davranışlarında arzu edilen değişikliklere yol açıp açmadığına dair araştırmalar da halen devam etmektedir. Araştırmamızın bulguları, etkili İKY uygulamalarının duygusal bağlılığı artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir. Örgütlerine duygusal bağlılık hisseden ve işten ayrılma yerine, örgütte

kalma niyetinde olan işgörenler, dolaylı olarak örgütsel etkinliğe katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, çalışmamızın sonuçları, etkili İKY uygulamalarının, işgören devrini azaltarak örgütsel başarıya katkı sağladığı yönündeki iddiaları [1-4] desteklemektedir.

Diğer taraftan hem örgütsel bağlılık hem de İKY yazınında, duygusal bağlılığın çeşitli değişkenlerle birlikte işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılık ve düzenleyicilik rolü konusunda oldukça sınırlı çalışma olduğu görülmektedir. Çalışmamızın bulguları, duygusal bağlılığın anılan değişken üzerinde hem kısmi aracılık hem de düzenleyicilik rolünün olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu sonuç, duygusal bağlılığın yer alacağı model ve araştırmalarda, aracılık ve düzenleyicilik ilişkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğine işaret etmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar, uygulama açısından da bazı öneriler getirmektedir. Bilgi işçileri genel olarak bilgi üretiminin yoğun olduğu sektörlerde istihdam edilmektedir. Anılan sektörlerde, işgücü devir oranının ve işgücü hareketliliğinin oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Bu meslek grubundaki işgörenlerin temel özellikleri; mesleki ilerleme arzusunda olmaları, iş değiştirme olanaklarının yüksek olması ve günümüzde bilgi tabanlı örgütler açısından kritik kaynak potansiyeline sahip olmaları şeklinde ifade edilmektedir [10]. Dolayısıyla, anılan özelliklere sahip işgörenlerin örgütler için elde tutulması önemlidir. Bu noktada nitelikli bilgi işçilerinin örgütte kalmalarını sağlamanın bir yolu da örgütteki İKY uygulama ve sistemlerinin, bilgi işçilerini memnun edecek şekilde yapılandırılmasıdır. Böylece bilgi işçilerinin duygusal bağlılıkları artırılmış olacaktır. İlgili grubun yönetici ve liderleri, örgütteki İKY uygulamalarını yapılandırırken, bilgi işçilerinin belirli ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almalıdır. Söz konusu uygulamaların etkililiği, işgörenlerin bunları adil, tatmin edici ve güdüleyici bulmasına da bağlıdır. Duygusal olarak bağlı bilgi işçileri isteyen örgütler, öncelikle İKY uygulamaları vasıtasıyla kendi bağlılıklarını onlara göstermelidirler. Buradan yola çıkarak yöneticiler için şu öneriler getirilebilir; (1) açık, duyarlı ve iki yönlü iletişime önem verilerek, işgörenlerin öneri ve fikirleri alınmalı ve kararlara katılmaları sağlanmalı; (2) yeni bilgi ve becerilerin öğrenilmesini sağlayan geliştirici bir eğitim sistemi kurulmalı; (3) yüksek performansı ortaya çıkaran, işgörelere geri bildirim sağlayan, şeffaf kıstas ve ulaşılabilir hedeflerin kullanıldığı adil bir performans değerlendirme sistemine ağırlık verilmeli; (4) adil, eşit ve yüksek performansı ödüllendiren ödül ve ücret sistemi uygulanmalı; (5) çalışanlara anlamlı bulacağı işler verilmeli, işi yapacak gerekli beceriye sahip olmaları sağlanmalı, iş ve karar süreçlerinde özerklik tanınmalıdır.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak araştırmamızın örnekleme, zaman ve maliyet gibi etmenler nedeniyle, Ankara'da savunma sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde çalışan belirli sayıdaki (N=259) bilgi işçisi ile sınırlıdır. Bu durum, araştırma sonuçlarının farklı işkolu ve sektörlerde çalışanlara genellenebilirliğini güçleştirmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, farklı sektör ve işkolunda çalışan işletmelerin hedef alınması konuyla ilgili sonuçların genellenmesi bakımından daha faydalı olabilir.

İkinci olarak, deneklerin araştırma değişkenlerine ilişkin tutumları, öz değerlendirme yöntemi ile subjektif olarak ölçüldüğünden, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkisinin varlığı söz konusu olabilmektedir. Bu yöntemle elde edilen verilerin analiz sonucunda ortaya çıkan doğrusal ilişkilerin büyüklüğünü etkileme ihtimali nedeniyle, anılan değişkenlere ilişkin sonuçların ihtiyatlı yorumlanması gerekmektedir. Gerhart ve arkadaşları [92] özellikle İKY ile ilgili araştırmalarda, verilerin tek kaynaktan toplanmasının, önemli bir ölçüm hatasına neden olduğunu belirtmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda, en azından bazı İKY uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesinde çalışanlara ilave olarak yöneticilerden de veri toplanması yoluna gidilerek bu kısıt azaltılabilir.

Araştırmada bir diğer sınırlılık olarak, araştırmanın kesitsel veri ile (cross-sectional study) gerçekleştirilmiş olması gösterilebilir. Bu tür araştırmalarda işgörenlerin tutumlarının sadece belirli bir zaman diliminde toplanmış olması, değişkenler arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Örneğin, örgüte henüz yeni katılmış bir işgörenin İKY uygulamalarının etkinliğini tam olarak değerlendirebilmesi pek mümkün değildir. Yine araştırmanın yapıldığı dönemde mevcut olan ekonomik koşullar (işsizlik oranı, küresel kriz vb.) deneklerin alternatif iş imkanlarını kısıtladığından, işten ayrılma niyetini azaltmış olabilir. Bundan sonraki çalışmalarda, belirli bir zaman diliminde verilerin toplanması yerine farklı dilimleri içeren bir zaman sürecinde aynı kişilerden verilerin tekrar toplanması (longitudinal study) bu sınırlılığın etkisini azaltabilir. Ayrıca araştırmaya dahil edilen deneklerin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır (%81,5; n=211). Bu yönüyle örneklemin cinsiyet açısından oldukça yanlı bir özelliğe sahip olduğu açıktır. Sonuçların yorumlanmasında bu yanlılığın da dikkate alınması gerekir.

Son olarak bu çalışmada, örgütsel bağlılık kapsamında sadece duygusal bağlılık incelenmiştir. Ancak işgörenlerin işten ayrılma niyetine devamlılık ve normatif bağlılıkların da etkili olduğu bilinmektedir. Özellikle Türkiye gibi daha çok toplulukçu kültürel değerlere sahip bağlamlarda, işgörenlerin örgütte kalma kararında duygusal bağlılığa ilave olarak, devamlılık ve normatif bağlılık odaklarının da etkili olduğu öne sürülmektedir [93]. Dolayısıyla, bundan sonraki çalışmalarda, devamlılık ve normatif bağlılık türlerinin de İKY uygulamaları ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilişkisinin incelenmesi faydalı olacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duyduğu memnuniyetin, duygusal bağlılığın sağlanmasında ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasında etkili olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık, İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık ve düzenleyicilik rolüne sahiptir. Böylece İKY uygulamalarının, çalışanlarda arzu edilen tutum ve davranışları etkilemek suretiyle, örgütsel başarıya dolaylı katkı sağladığı yönünde yazında kabul edilen genel savın görgül olarak desteklendiği ifade edilebilir.

Kaynakça

- [1] I. Vlachos, The Effect of Human Resource Practices on Organisational Performance: Evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1, 74-79 (2008).
- [2] K.W. Green, C. Wu, D. Whitten, B. Medlin, The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 4, 559-579 (2006).
- [3] J. Guthrie, High-Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192 (2001).
- [4] M.A. Huselid, The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672 (1995).
- [5] J.P. Meyer, C.A. Smith, HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 4, 319-331 (2000).
- [6] R.J. Vandenberg, H.A. Richarson, L.J. Eastman, The Impact of High Involvement Work Process on Organizational Effectiveness. *Group & Organization Management*, 24, 3, 300-339 (1999).

- [7] M. Özgeldi, S.T. Günay, Bilişim Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 194-197 (2010).
- [8] S.E. Khilji, X. Wang, Intended and Implemented HRM: The Missing Linchpin in Strategic International Human Resource Management Research. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 7, 1171-1189 (2006).
- [9] F. Edgar, A. Geare, HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures – Different Results. *Personnel Review*, 34, 5, 534-549 (2005).
- [10] S. SamGnanakkan, Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention Among ICT Professionals. *Journal of Management Research*, 10, 1, 39-61 (2010).
- [11] D. Gönüllü, IT Sektöründe Sirkülasyonun Beş Nedeni, <http://www.cafeik.com/2008/12/it-sektorunde-sirkulasyonun-5-nedeni/#more->, 27 Aralık 2009.
- [12] J. Benson, M. Brown, Knowledge Workers: What Keeps Them Committed; What Turns Them Away. *Work, Employment and Society*, 21, 1, 121-141 (2007).
- [13] R.S. Evans, J. Gponzalez, S. Popiel, T. Walker, Whose Capital is It? Trends in Human Resources. *Ivey Business Journal*, 64, 3, 28-37 (2000).
- [14] B. Becker, B. Gerhart, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801 (1996).
- [15] J.E. Delery, D.H. Doty, Models of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835 (1996).
- [16] J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business School Press, Boston, 1994, s.27.
- [17] J. Combs, Y. Liu, A. Hall, D. Ketchen, How Much Do High Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personel Psychology*, 59, 501-528 (2006).
- [18] G.C. McMahan, M. Bell, M. Virick, Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues. *Human Resource Management Review*, 8, 3, 193-214 (1998).
- [19] J. Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston, 1998, s.64.
- [20] E. Appelbaum, T. Bailey, P. Berg, A.L. Kallenberg, *Manufacturing Advantage, Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press, New York, 2000, s.1.
- [21] R.E. Walton, From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, March-April, 77-84 (1985).
- [22] E.E. Lawler, S.A. Mohrman, G.E. Jr. Ledford, *Strategies for High Performance Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, 1998, s.10.
- [23] S. Gürbüz, The Effect of High Performance HR Practices on Employees' Job Satisfaction. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38, 2, 110-123 (2009).

- [24] T. Bailey, P. Berg, C. Sandy, The Effect of High Performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel, and Medical Electronics and Imaging Industries. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 2, 525-543 (2001).
- [25] A.C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.3.
- [26] S. Gürbüz, Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 6, 240-260 (2007).
- [27] H. Can, Ş. Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.b., Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s.17.
- [28] E. Conway, K. Monks, HR Practices and Commitment to Change: An Employee Level Analysis. *Human Resource Management Journal*, 18, 1, 72-89 (2008).
- [29] I. Bakan, Y. Suseno, A. Pinnington, A. Money, The Influence of Financial Participation and Participation in Decision-Making on Employee Job Attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 3, 587-616 (2004).
- [30] R. Agarwal, T.W. Ferratt, *Coping with Labor Scarcity in It: Strategies and Practices for Effective Recruitment and Retention*. Pinnaflex, Cincinnati, 1999, s.27.
- [31] S.I. Tannenbaum, G. Yukl, Training and Development in Work Organisations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441 (1992).
- [32] K.R. Bartlett, The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field. Ph.D. Thesis, University of Illinois (1999).
- [33] E.T. Sabuncuoğlu, Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7, 2, 613-628 (2007).
- [34] C. Uyargil, Performans Değerlendirme, (C. Uyargil, Z. Adal, İ. Atay, A.C. Acar, O. Özçelik, Ö. Sadullah, G. Dünder, L. Tüzüner, Eds.), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Beta, İstanbul, 2008.
- [35] A.F. Çakmak, İ.H. Biçer, Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 1, 3-14 (2006).
- [36] A.N. Kluger, A. DeNisi, The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284 (1996).
- [37] R.C. Dailey, D.J. Kirk, Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45, 3, 305-318 (1992).
- [38] D.T. Hall, L.W. Foster, A Psychological Success Cycle and Goal Setting: Goal, Performance, and Attitudes. *Academy of Management Journal*, 20, 2, 282-290 (1977).
- [39] J. Harris, J. Brannick, *Finding and Keeping Great Employees*. AMACOM, New York, 1999, s.155.
- [40] J.M. Mishra, Employee Suggestion Programs in the Health Care Field: The Rewards of Involvement. *Public Personnel Management*, 23, 4, 587-693 (1994).
- [41] P. Pare, M. Tremblay, P. Lalonde, The Impact of Human Resources Practices on IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors, and Turnover Intentions. *ICIS 2000 Proceedings*, 45 (2000).
- [42] N. Malmelin, Communication Capital-Modeling Corporate Communications as an Organizational Asset. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 3, 298-310 (2007).

- [43] J. Rodwell, R. Kienzle, M. Shadur, The Relationship Away Work Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communication. *Human Resource Management*, 37, 277-293 (1998).
- [44] E.A. Locke, D.M. Schweiger, Participation in Decision-Making: When Should It Be Used? *Organizational Dynamics*, 14, 32-44 (1979).
- [45] D. Scott, J.W. Bishop, X. Chen, An Examination of the Relationship of Employee Involvement with Job Satisfaction, Employee Cooperation, and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprises in China. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 1, 3-19 (2003).
- [46] J.A. Wagner, Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *Academy of Management Review*, 19, 2, 312-331 (1994).
- [47] J.A.R. Conger, N. Kanungo, The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 3, 471-482 (1998).
- [48] G.M. Spreitzer, Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1442-1465 (1995).
- [49] R. Bogler, A. Somech, Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 3, 277-289 (2004).
- [50] A.B. Henkin, D.M. Marchiori, Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty. *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 26, 5, 275-281 (2003).
- [51] A.M.M. Liu, W.M. Chiu, R. Fellows, Enhancing Commitment Through Work Empowerment. *Engineering, Construction And Architectural Management*, 14, 6, 568-580 (2007).
- [52] S. Gürbüz, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 1, 48-75 (2006).
- [53] J.P. Meyer, N.J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage, Thousand Oaks CA, 1997, s.11.
- [54] C.A. O'Reilly, J. Chatman, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499 (1986).
- [55] R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter, The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247 (1979).
- [56] J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52 (2002).
- [57] N.J. Allen, J.P. Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18 (1990).
- [58] G.R. Salancik, Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief (B.M. Staw, G.R. Salancik, Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*. St. Clair Pres., Chicago, 1977.

- [59] S.P. Brown, R.A. Peterson, The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58, 2, 70-80 (1994).
- [60] J.G. March, H.A. Simon, *Organizations*. Wiley, New York, 1958, s.119.
- [61] R.T. Mowday, L.W. Porter R.M. Steers, *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, San Diego CA, 1982, s.28.
- [62] C. Hulin, Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations (M. Dunnette and L. Hough, Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, No. 2, John Wiley, New York, 1991.
- [63] P. Hom, R. Griffeth, L. Sellaro, The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174 (1984).
- [64] L. Lum, J. Kervin, K. Clark, F. Reid, W. Sirola, Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320 (1998).
- [65] M.P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York, 1964, s.91.
- [66] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, D. Sowa, Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 7, 500-507 (1986).
- [67] L.M. Shore, L.E. Tetrick, P. Lynch, K. Barksdale, Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867 (2006).
- [68] S.A. Wasti, Ö. Can, Bağlılık Odakları: Örgüte, Amire ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık Ölçeklerinin Türkçede Geçerlemesi. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 735-744 (2007).
- [69] B. Kuvaas, An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45, 1-25 (2008).
- [70] N. Kinnie, S. Hutchinson, J. Purcell, B. Rayton, J. Swart, Satisfaction with HR Practices and Commitment to the Organisation: Why One Size Does Not Fit All. *Human Resource Management Journal*, 15, 4, 9-29 (2005).
- [71] T.A. Joiner, T. Bartram, T. Garreffa, The Effects of Mentoring on Perceived Career Success, Commitment and Turnover Intentions. *Journal of American Academy of Business*, 5, 1/2, 164-170 (2004).
- [72] M. Igbaria, J.H. Guimaraes, Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and Its Determinants Among Telecommuters and Nontelecommuters. *Journal of MIS*, 16, 1, 147-164 (1999).
- [73] M.J. Somers, Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58 (1995).
- [74] X.P. Chen, C. Hui, D.J. Segó, The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 6, 922-931 (1998).
- [75] M. Clugston, The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 4, 477-486 (2000).

- [76] J.A. Davy, A.J. Kinicki, C.L. Scheck, Developing and Testing a Model of Survivor Responses to Layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 3, 302-317 (1991).
- [77] L.J. Williams, J.T. Hazer, Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231 (1986).
- [78] P. Guchait, S. Cho, The Impact of Human Resource Management Practices on Intention to Leave of Employees in the Service Industry in India: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 8, 1228-1247 (2010).
- [79] S.J. Jaros, An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-333 (1997).
- [80] C. Ceylan, N. Bayram, Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20, 1, 105-120 (2006).
- [81] L.S. Aiken, S.G. West, *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park CA, Sage, 1991, 11.
- [82] Savunma Sanayisi 2008 Sektör Raporu, http://www.sasad.org.tr/dosya/eoe/SR-08-16-05-09_v5.pdf, 30 Aralık 2010.
- [83] U. Sekeran, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 2nd Ed., John Wiley&Sons, USA, 1992, s.253.
- [84] R.M. Baron, D.A. Kenny, The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182 (1986).
- [85] S.A. Wasti, Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 401-410 (2000).
- [86] C. Cammann, M. Fichman, G.D. Jenkins, J.R. Klesh, Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members (S.E. Seashore, E.E. III Lawler, P.H. Mirvis and C.Cammann, Eds.), *In Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, And Practices*, Wiley, New York, 1983.
- [87] R.W. Brislin, W.J. Lonner, R.M. Thorndike, *Cross-Cultural Research Method*. Wiley, New York, 1973, s.50.
- [88] G. Çöl, Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, 1, 35-46 (2008).
- [89] D.P. MacKinnon, G. Warsi, J.H. Dwyer, A Simulation Study of Mediated Effect Measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30, 41-62 (1995).
- [90] P.A. Frazier, P.A. Tix, K.E. Barron, Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 1, 115-134 (2004).
- [91] J. Purcell, N. Kinnie, S. Hutchinson, B. Rayton, J. Swart, *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. CIPD, London, 2003, s.23.
- [92] B. Gerhart, P.M. Wright, G.C. McMahan, S.A. Snell, Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does It Influence Effect Size Estimates? *Personnel Psychology*, 53, 803-834 (2000).

- [93] S.A. Wasti, Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 3, 303-321 (2003).

Ek 1 Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları ve İlgili Faktör Yükleri

İKY Uygulamaları Ölçeği AFA Sonuçları

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Şirketimizde ödül sistemi üstün nitelikli personeli motive edecek şekildedir.	,763				
Şirketimizde üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir.	,732				
Çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır.	,694				
Şirketimizde adil bir ödül sistemi bulunmaktadır.	,627				
Çalışanlar hesaplı risk aldıkları için ödüllendirilir.	,565				
Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.		,885			
Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.		,877			
Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum		,817			
Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.		,659			
Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.			,781		
Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanmaktayım.			,751		
Şirketimizde, adil bir performans değerlendirme sistemi vardır.			,741		
Mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum.			,674		
Performans değerlendirme sistemi, yüksek nitelikli personeli doğru şekilde ayırt etmektedir.			,605		
Çalışanlar ile yönetici arasında iletişim sorunları yaşanmaktadır.				,772	
Tüm bölüm ve birimler arasında açık ve kaliteli bir iletişim vardır.				,752	
Yöneticilerimiz, çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.				,702	
Yönetim kademeleri arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.				,654	
Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.				,545	
İşletmemizdeki terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir.					,877
İşini iyi yapan personel adil şekilde terfi ettirilir.					,765
Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir.					,518
Açıklanan varyans yüzdesi	18,25	15,91	12,88	12,02	11,63

Duygusal Bağlılık Ölçeği AFA Sonuçları

Madde	Faktör
Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder	,668
Bu şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	,747
Kendimi şirkette "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum	,573
Bu şirketin benim için çok özel bir anlamı var	,795
Şirketime karşı güçlü bir ait olma hissim yok	,757
Açıklanan varyans yüzdesi	50,74

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği AFA Sonuçları

Madde	Faktör
Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm.	,886
Büyük bir ihtimalle önümdeki yıl başka bir iş bakacağım.	,922
Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum.	,941
Açıklanan varyans yüzdesi	80

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Madde	Faktör
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	
İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	
İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	
İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.	
İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	
İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	
İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	
İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	
Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	
Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	
Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	